

Forecast Management: Prognosen im Einkauf systematisch steuern

Forecast Management bezeichnet die systematische Planung, Erstellung und fortlaufende Aktualisierung von Bedarfs- und Absatzprognosen als Grundlage operativer und strategischer Einkaufsentscheidungen. Für technische Einkäufer bestimmt die Prognosequalität, wie verlässlich Lieferanten kapazitäten, Material und Vorlaufzeiten disponieren können. Ein strukturiertes Forecast Management reduziert Beschaffungsrisiken, senkt Bestandskosten und verbessert die Lieferfähigkeit der eigenen Fertigung.

Das Wichtigste in Kürze

- Forecast Management umfasst Erstellung, Abstimmung und laufende Aktualisierung von Bedarfsprognosen über den gesamten Planungshorizont.
- Die Prognosegüte wird typischerweise mit Kennzahlen wie Forecast Accuracy und MAPE gemessen; in der Praxis liegen gute Werte je nach Branche häufig zwischen 80 und 95 Prozent.
- Kurze Prognosehorizonte sind typischerweise genauer als lange; daher unterscheidet man rollierende Kurz-, Mittel- und Langfristprognosen.
- Prognosen sind keine Bestellung: Rechtlich verbindlich wird der Bedarf erst durch Abruf oder Auftragserteilung.
- Lieferanteninformationen über Expected Volumes dienen der Kapazitätsplanung, sind aber häufig nicht als Zusicherung von Abnahmemengen zu verstehen.
- Digitale Planungstools und KI-gestützte Verfahren erhöhen die Prognosegüte, ersetzen aber nicht die Abstimmung mit Vertrieb und Fertigung.

Definition: Forecast Management

Forecast Management ist die Gesamtheit der Prozesse, Methoden und Systeme zur Erstellung, Kommunikation und Fortschreibung von Bedarfsprognosen. Es verbindet Absatzplanung, Materialdisposition und Beschaffung zu einem konsistenten Planungsbild.

Abgrenzung zur Bedarfsplanung

Die Bedarfsplanung leitet aus Stücklisten und Aufträgen den konkreten Materialeinsatz ab, während Forecast Management zukünftige, noch nicht auftragsfestige Mengen abschätzt. Bei kundenindividueller Fertigung nach Engineered-to-Order-Prinzip sind Prognosen naturgemäß unschärfer als bei Serienfertigung. In der Praxis ergänzen sich beide Ebenen: Die Prognose liefert den Rahmen, die Bedarfsplanung die auftragsbezogene Konkretisierung.

Forecast-Arten und Horizonte

Üblich ist die Differenzierung in Kurzfristprognosen für Abrufe und Disposition, Mittelfristprognosen für Kapazitäts- und Rahmenverträge sowie Langfristtrends für strategische Entscheidungen wie Doppelbeschaffung oder Werkzeuginvestitionen. Rollierende Prognosen, die monatlich oder

wöchentlich fortgeschrieben werden, haben sich gegenüber starren Jahresplanungen als robuster erwiesen. Der Prognosehorizont sollte zur Wiederbeschaffungszeit der kritischen Materialien passen.

Methoden und Vorgehen im Forecast Management

Der Prozess verläuft typischerweise von der Absatzplanung über die Bedarfsumrechnung bis zur Lieferantenkommunikation. Wichtig ist ein klar definierter Prognosezyklus mit festen Terminen und Verantwortlichkeiten.

Statistische und judgementale Verfahren

Statistische Verfahren wie gleitende Durchschnitte, Trend- und Saisonmodelle eignen sich für stabile, wiederholbare Bedarfe. Bei langlebigen Investitionsgütern oder Projektgeschäft dominieren heuristische Verfahren, bei denen Vertrieb, Produktmanagement und Technik ihre Einschätzung einbringen. Bewährt hat sich die Kombination beider Ansätze: Der statistische Wert dient als Anker, fachliche Korrekturen werden dokumentiert und nachvollziehbar begründet.

Abstimmung mit Vertrieb und Fertigung

Im Rahmen von Sales-and-Operations-Planning-Prozessen wird die Prognose auf Machbarkeit und Ressourcen abgestimmt. Der Einkauf bringt Lieferzeitpunkte, Mindestmengen und Kapazitätsgrenzen der Supplier ein. Wo kritische Komponenten nur von einer Quelle bezogen werden, erfordert das Single-Source-Management eine besonders frühzeitige und verbindliche Prognosekommunikation.

Kommunikation an Lieferanten

Prognosedaten werden häufig in Form von Lieferanten forecasts, Abrufplänen oder EDI-Nachrichten übermittelt. Wichtig ist die klare Kennzeichnung, welche Mengen verbindlich zugesagt und welche nur erwartet sind, etwa nach klassischer Differenzierung in Festmengen- und flexible Korridore. Diese Transparenz ermöglicht dem Lieferanten eine vorausschauende Kapazitätsplanung und reduziert Engpassdiskussionen kurzfristig.

Wichtige KPIs im Forecast Management

Prognosen lassen sich nur steuern, wenn ihre Güte regelmäßig gemessen wird. Die Kennzahlen sollten auf Produktionsscheinebene und nicht nur auf Aggregatebene erhoben werden.

Prognosegüte und Abweichungsmaße

Die Forecast Accuracy gibt an, wie nah Prognose und Ist-Bedarf beieinanderliegen, der MAPE (Mean Absolute Percentage Error) misst die durchschnittliche prozentuale Abweichung. In der Praxis gelten je nach Artikelgruppe Werte von 80 bis 95 Prozent als gut; bei sporadischen Bedarfen sind deutlich niedrigere Werte normal. Entscheidend ist die regelmäßige Auswertung, um systematische Über- oder Unterprognosen zu erkennen.

Auswirkungskennzahlen

Neben der reinen Güte zählen die betriebswirtschaftlichen Folgen: Bestandsreichweite, Wiederholte Kapazitätsengpässe, Expeditings und Restmengen. Auch die Wareneingangsdurchlaufzeit liefert Hinweise darauf, ob prognosegesteuerte Lieferungen termingerecht eintreffen. Eine Warenkorbanalyse über mehrere Perioden zeigt, welche Artikelgruppen besonders prognosegetrieben sind und wo sich Prozessverbesserungen am meisten auszahlen.

Risiken und Kontrollen im Forecast Management

Fehlerhafte Prognosen wirken sich entlang der gesamten Lieferkette aus: Sie erzeugen Either Overstock oder Lieferausfälle. Kontrollen und Absicherungsmechanismen halten diese Risiken beherrschbar.

Typische Fehlerquellen

Häufige Ursachen für schlechte Prognosen sind fehlende Rückmeldung über Auftragsänderungen, verspätete Change Orders und Silodenken zwischen Vertrieb und Einkauf. Auch Stichtagskopplungen, etwa wenn Vertrieb am Monatsende Aufträge drückt oder hinauszögert, verzerren das Bild. Ein dokumentierter Risikoanalyse- und Review-Prozess deckt solche systematischen Verzerrungen auf.

Vertragliche Absicherung

Rahmenverträge sollten regeln, wie stark Abrufe von der Prognose abweichen dürfen und welche Anpassungsfristen gelten. Eine Change-Order-Klausel klärt, wie Mengen- und Terminänderungen abzurechnen sind. Für kritische Komponenten empfiehlt sich ein Risk Mitigation Plan mit definierten Alternativen, etwa eine geprüfte Alternativbeschaffung oder vereinbarte Sicherheitskapazität beim Lieferanten.

Lieferantenseitige Kontrollen

Bei der Auswahl neuer Lieferanten können Prognoseanforderungen als Zuschlagskriterien in Ausschreibungen aufgenommen werden, etwa die Bereitschaft, Mengenkorridore zu akzeptieren oder kurzfristig zu flexibilisieren. Eine laufende Bonitätsprüfung des Lieferanten gehört ebenfalls zur Absicherung, da Prognosefehler und Liefervolumen auch dessen Finanzlage belasten können.

Aktuelle Entwicklungen im Forecast Management

Digitalisierung, volatile Märkte und Nachhaltigkeitsanforderungen verändern die Art, wie Prognosen erstellt und genutzt werden.

KI und integrierte Planungssysteme

Moderne Planungssysteme verbinden Vertriebs-, Produktions- und Einkaufsdaten in Echtzeit und erkennen Muster, die manuelle Planung übersieht. KI-gestützte Verfahren können aus Historie und externen Signalen Prognosen erzeugen, bleiben aber bei Einmalaufträgen und Nischenprodukten begrenzt aussagekräftig. Wichtig ist, dass Systemunterstützung die Abstimmung mit Fachbereichen nicht ersetzt, sondern vorbereitet.

Resilienz und Nachhaltigkeit

Lieferkettenstörungen haben das Bewusstsein geschärft, dass Prognosen nie vollständig verlässlich sind. Neben Notfallplänen gewinnen Szenarioplanung und Ausschreibungsprozesse an Bedeutung: Über strukturierte RFX im Einkauf lassen sich Kapazitätsreserven und Flexibilitätsoptionen systematisch am Markt erkunden. Auch die Dekarbonisierung der Lieferkette beeinflusst Forecast Management, da Emissionsanforderungen und Energieverfügbarkeit in die Planung einfließen.

Schnellere Produktzyklen

Sinkende Time-to-Market verlangt beschleunigte Prognosezyklen: Werden Produktionsmengen erst kurz vor Serienstart belastbar, muss der Einkauf Werkzeugfreigaben, Vorserienmaterial und Lieferantenkapazitäten auf Basis unscharfer Prognosen planen. Frühzeitige Bedarfsbündelung über

Produktlinien hinweg hilft, Mindestmengen zu erreichen und Preise zu sichern.

Typische Kennzahlen

Forecast Accuracy: typischerweise 80–95 %

je nach Branche und Artikeltyp; bei sporadischen Bedarfen deutlich niedriger

MAPE: typischerweise < 20 %

durchschnittliche prozentuale Prognoseabweichung; je niedriger, desto besser

Planzyklus: wöchentlich bis monatlich

rollierende Fortschreibung orientiert an Wiederbeschaffungszeit und Volatilität

Liefertreue prognosegesteuerter Abrufe: > 95 %

üblicher Zielwert für abrufbasierte Lieferungen in der Serienfertigung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern hatte wiederholt Probleme, dass Vertriebsprognosen den Einkauf erst mit vierwöchiger Verzögerung erreichten. Kritische Zukaufteile mit langen Wiederbeschaffungszeiten wurden zu spät bestellt, was zu Expediting und Maschinenstillständen führte. Das Unternehmen führte einen monatlichen rollierenden Forecast-Prozess ein und vereinbarte mit den wichtigsten Lieferanten Mengenkorridore.

- Einführung eines monatlichen S&OP-Termins, in dem Vertrieb, Fertigung und Einkauf die Prognose gemeinsam abstimmen
- Einführung einer Forecast-Accuracy-Auswertung auf Artekelebene für die A-Teile
- Anpassung der Rahmenverträge mit Mengenkorridoren und definierten Änderungsfristen
- Aufbau eines Risk Mitigation Plans für drei Single-Source-Komponenten inklusive qualifizierter Zweitzulieferer

Fazit

Forecast Management ist im technischen Einkauf mehr als eine Planübung: Es bestimmt, ob Lieferanten Kapazitäten rechtzeitig aufbauen, ob Bestände angemessen bleiben und ob die Fertigung termingerecht arbeiten kann. Entscheidend sind ein klarer Prozess mit festen Abstimmterminen, messbare Prognosegüte sowie vertragliche Regelungen für Abweichungen. Statistische Verfahren und digitale Tools verbessern die Genauigkeit, ersetzen aber nicht die Abstimmung mit Vertrieb und Fertigung. Wer Prognosen konsequent fort schreibt und Risiken durch Alternativquellen und Sicherheitskapazität absichert, macht seine Lieferkette deutlich robuster.

Häufige Fragen

Was ist Forecast Management im Einkauf?

Forecast Management umfasst alle Prozesse zur Erstellung, Abstimmung und fortlaufenden Aktualisierung von Bedarfsprognosen. Im Einkauf dient es dazu, Lieferanten verlässliche Mengeninformationen zu geben, Kapazitäten zu sichern und Wiederbeschaffungen rechtzeitig zu planen. Es verbindet Absatzplanung, Materialdisposition und Lieferantenmanagement.

Wie misst man die Qualität einer Prognose?

Gängige Kennzahlen sind Forecast Accuracy und der MAPE (Mean Absolute Percentage Error). Sie vergleichen prognostizierte mit tatsächlichen Bedarfsmengen über definierte Perioden. In der Praxis liegen gute Werte je nach Branche und Artikeltyp häufig zwischen 80 und 95 Prozent; bei sporadischen Bedarfen sind niedrigere Werte üblich.

Sind Prognosen rechtlich verbindliche Kaufmengen?

Nein, eine Prognose oder Expected-Volume-Mitteilung ist in der Regel nur eine Kapazitätsinformation ohne Kaufverpflichtung. Verbindlich wird der Bedarf erst durch Abruf, Bestellung oder Rahmenvertrag mitlichen Zusagen. Wie Mengenkorridore und Abweichungen zu bewerten sind, sollte der Vertrag regeln; im Einzelfall ist rechtliche Beratung ratsam.

Welche Rolle spielen Lieferanten im Forecast-Prozess?

Lieferanten nutzen die Prognose für eigene Kapazitäts-, Personal- und Beschaffungsplanung. Gute Lieferanten melden frühzeitig, wenn prognostizierte Mengen ihre Kapazitätsgrenzen erreichen oder Vorprodukte knapp werden. Der regelmäßige Austausch, etwa in Lieferantenbewertungen oder Quarterly Business Reviews, ist daher Bestandteil des Forecast Managements.

Wie oft sollte eine Prognose aktualisiert werden?

In der Praxis haben sich rollierende Prognosen mit monatlicher oder wöchentlich Fortschreibung bewährt. Die Häufigkeit hängt von der Wiederbeschaffungszeit, der Volatilität des Bedarfs und der Kritikalität der Teile ab. Für langlebige Investitionsgüter reichen oft Quartalszyklen, für Serienmaterial sind kürzere Intervalle üblich.

Was tun bei großer Prognoseunsicherheit?

Hilfreich sind Mengenkorridore in Verträgen, Sicherheitskapazität beim Lieferanten, späteste Änderungsfristen sowie ein Risk Mitigation Plan für kritische Teile. Bei Einmalprodukten helfen Szenarien und Lieferantenabstimmung statt exakter Mengen. Auch eine gestaffelte Beschaffung mit Optionen auf Nachbestellung reduziert das Risiko.